

RFID entbindet Kapital

Die Radiofrequenz-Identifikation (RFID) lässt sich erfolgreich nutzen, um den Einsatz von kostspieligen Industriecontainern zu planen, so eine Studie der Universität St. Gallen.

SEITE 50

Von ASP auf .NET

Weil SAP das Ende des DCOM-Connectors angekündigt, stellte die BayWa ihr Bestell- und Informationssystem von Active Server Pages auf eine .NET-Architektur um.

SEITE 52

COMPUTERWOCHE TV

Produktion, Prozesse, Produkt

Unter dem Titel „CIO-Portrait: Deliver what you promise“ erläutert Klaus Straub, CIO der Audi Markengruppe, auf COMPUTERWOCHE-TV, warum die Audi-IT drei Facetten hat.

www.computerwoche.de/tv

COMPUTERWOCHE TV

46

IT-STRATEGIEN

COMPUTERWOCHE 42/2006

Vom CIO zum Chief Efficiency Officer

Dreißig CIOs begaben sich für zwei Tage in Klausur und definierten in zwölf Arbeitsgruppen ihre Agenda für das Jahr 2007. Dabei beschäftigten sie sich auch (selbst-)kritisch mit ihrer Rolle im Unternehmen.

Die Rolle des CIO

? Dass die Frage nach der Stellung des IT-Chefs im Unternehmen Emotionen wecken würde, war allen Beteiligten dieser Arbeitsgruppe von Beginn an klar. IT-Organisationen und ihre Lenker hätten zunächst einmal allen Grund zu großem Selbstbewusstsein. „Der CIO ist eine Führungskraft der Spitzenklasse“, bilanzierte das Team in einem Thesenpapier und: „Jede Zeile der Ergebnisrechnung braucht als Enabler die IT.“ Nur die Informationstechnik könne aus Wissen Wert generieren, das Innovationsmanagement vorantreiben und Vorstandsentscheidungen absichern.

Management-Guru Fredmund Malik hatte die CIOs in seinem Vortrag zu Beginn der Veranstaltung in dieser Haltung noch bestärkt: „Die IT-Leute bestimmen auf Gedeih und Verderb die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens“, sagte der gebürtige Österreicher, und: „So wie die Natur Nervensysteme entwickelt hat, wird die IT die Nervensysteme der Firmen schaffen.“



Fredmund Malik, Buchautor und Management-Guru, wies in seiner Eingangsrede auf die Bedeutung der IT hin, die das Nervensystem der Unternehmen schafft.



Andreas Resch, CIO der Bayer AG (rechts), überzeugt seine Kollegen davon, dass das Thema Mitarbeiterführung und -motivation auf die Tagesordnung gehört.



Doch in der Diskussion wurden auch Zweifel an der Rolle der internen IT-Organisation und der des CIO sichtbar. „IT ist ein notwendiges Übel und nicht sexy“, beschrieben die Diskutanten das Standing ihrer Abteilung im Unternehmen. Oder: „Viele CIOs haben immer noch das Selbstverständnis, dass sie aus dem Keller kommen.“ Ist der CIO wirklich in einer Top-Management-Funktion, wie Malik behauptet hatte? „Strom und Wasser sind auch unverzichtbar, aber deswegen nicht mit Führungspositionen besetzt“, zitierten die CIOs die Sicht mancher Vorstände.

! Die Diskutanten kamen zu dem Schluss, dass die IT selbstbewusster auftreten müsse. Sie sei der einzige Unternehmensbereich, der sich permanent selbst in Frage stelle. Weder Geschäftsführer oder Finanzchef, noch Marketing, Vertrieb, Produktion oder Personalabteilung kämen auf eine derartige Idee. Hintergrund, so die Ursachenforschung, seien die in anderen Bereichen klarer verteil-

ten Verantwortlichkeiten: Vertrieb und Marketing müssten für Effektivität und Umsatz gerade stehen, Produktion und Personalabteilung für die Effizienz (Kosten). CEO und Finanzchef schließlich bildeten die Klammer und verfolgten gemeinsam Compliance-Themen.

Nach Ansicht der Diskutanten gehört die IT-Organisation zu der Gruppe, die der Effizienz verpflichtet ist – der eigenen ebenso wie der des Unternehmens. „Der Grad des Effizienzgewinns im Gesamtunternehmen ist ein Indikator für die Qualität des Informations-Managements“, lautet das Fazit des Teams. Die IT habe nicht zu entscheiden, was im Unternehmen geschieht, aber sie habe die Verantwortung dafür zu übernehmen, wie es umgesetzt wird. Insofern ist der CIO auch für die optimale Gestaltung der Prozesse zuständig.

Der CIO wurde deshalb als „Chief Efficiency Officer“ bezeichnet mit zwei wesentlichen Aufgaben: Er ist Manager des IT-Bereichs, und er ist verant-

wortlich für die Effizienz des Gesamtunternehmens. Er muss die Qualität der von ihm unterstützten Prozesse intern und nach außen messbar machen. Dazu bietet sich beispielsweise die Prozesskostenrechnung an. Als Showcase könne dabei die IT-Organisation selbst erhalten: Der CIO muss für ein hohes Leistungsniveau im eigenen Bereich sorgen, um glaubwürdig zu sein.

Das Tagesgeschäft ist nach Meinung der CIOs weitgehend zu „industrialisieren“. Dabei gehe es nicht nur um Automatisierung. Vor allem seien Skaleneffekte zu nutzen und die Komplexität zu reduzieren. Außerdem können Synergien in der Wertschöpfungskette gesucht werden – durchaus auch gemeinsam mit den Prozessverantwortlichen von Partnerunternehmen.

Das Anforderungs-Management effizient zu entwickeln und zu praktizieren, bezeichnen die CIOs als weitere Kernaufgabe. Die Auswahl von Projekten sollte nach industriellen Maßstäben

erfolgen. Dabei empfehlen die IT-Manager, aus Best Practices zu lernen, also nach Beispielen aus anderen Unternehmen und Branchen zu suchen, diese zu analysieren und gegebenenfalls auf die eigene Organisation anzupassen. Die CIOs kommen ohnehin zu dem Schluss, dass es wichtig sei, sich nach außen zu öffnen – selbst gegen den Widerstand einer rigiden Unternehmenspolitik. Im eigenen Saft zu schmoren, habe Betriebsblindheit und Rückständigkeit zur Folge.

Innovation vs. Hype

? Mit der Fragestellung, inwieweit der CIO dafür verantwortlich sei, Innovationen ins Unternehmen hineinzutragen, beschäftigte sich eine zweite Arbeitsgruppe. Peter Kraus, Leiter Informatik der ZF Friedrichshafen AG, ging in die Offensive: „Wenn wir durch die IT-Organisation nicht die IT-Innovationen managen – wer macht's denn sonst?“ Für ihn wie für die anderen Diskutanten muss die IT in der Lage sein, echte Innovationen von Hype-Themen zu unterscheiden und die Möglichkeiten neuer Technologien zu bewerten.

Doch das ist gar nicht so einfach. „Der Begriff Innovation ist durch die Anbieter verbrannt“, so der Tenor. Weil die Industrie stets zu viel verspreche und die Berater immer neue Themen generierten, sei das Filtern der Informationen zu einer nahezu unlösbaren Aufgabe geworden. IT-Verantwortliche müssen mitreden können, haben aber meistens nur unzureichende Ressourcen, um neue Techniken evaluieren und Innovationen vorantreiben zu können.

! „Innovation ist eine Kernkompetenz der IT. Wir müssen das Thema durch einen Prozess in unserer Firma etablieren“, sagte Manfred Klink, Bereichsleiter Informationstechnologie bei der Kassenärztlichen Vereinigung Bayern. „Wir

CIO-Agenda 2007

1. Rolle des CIO
2. Effizienz der IT-Organisation
3. IT und Business
4. Risiken für die IT

brauchen dafür ein Budget. Und es muss klar sein: Innovation lässt sich nicht outsourcen“, brachte Klink die Haltung seiner Arbeitsgruppe auf den Punkt. Die CIOs einigten sich schließlich darauf, dass die IT-Organisation Neues im Rahmen eines strukturierten Prozess- und Projekt-Managements sichten, bewerten und filtern muss. In diesen Vorgang seien die Fachbereiche aktiv einzubeziehen, da sie ebenfalls Innovationsthemen in das Unternehmen hineinbringen. Die IT sei nicht der einzige „Innovations-Scout“, so der Konsens.

Doch IT-Abteilungen sollten Innovationen nicht nur evaluieren können, sondern diese – sofern sich Gelegenheiten ergeben – auch aktiv umsetzen. „Ein CIO muss Mut zum Risiko haben“, postulierte Klaus Straub, CIO bei der Audi AG. Eine IT-Organisation könne nicht jedem Hype hinterher rennen – aber sie könne die wichtigen von den unwichtigen Dingen trennen und bei der Auswahl innovativer Projekte für eine hohe Trefferquote sorgen.

Gefährliche Routine



Eine andere Arbeitsgruppe befasste sich mit der eng verwandten Frage, warum die Innovation derzeit im täglichen Produktionsprozess zu kurz kommt und wie sich das ändern lässt. In den meisten Unternehmen fressen IT-Betrieb („Run“) und Routineprojekte das Zeit- und Finanzbudget nahezu vollständig auf. Andreas Resch, CIO der Bayer AG, brachte das Problem auf den Punkt: „Die meisten IT-Abteilungen sind overloaded und schon mit dem Betrieb überfordert. Sie haben zu wenig Zeit, um sich proaktiv mit neuen Techniken zu beschäftigen“, so der IT-Manager.

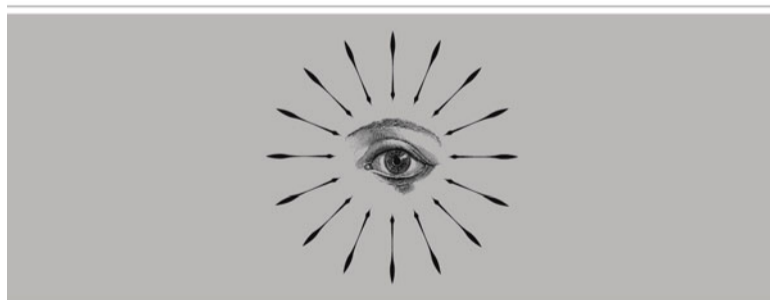
Hinzu kommt eine diffuse Angst vor Veränderungen, da diese immer auch einen Verlust an Stabilität bedeuteten, stellte das Team fest. Auch fehle es an den Mitteln: Den IT-Abteilungen werde als internen Cost Centers in der Regel kein gesondertes Budget für Innovationen zugestanden. Und so werde das IT-Budget nahezu vollständig vom Daily Business vereinnahmt.



Die IT-Manager kamen darin überein, dass es notwendig sei, sich die Ressourcen für Innovation in jedem Fall zu beschaffen. Das sei möglich, indem ein Teil des Budgets für Innovationen deklariert werde. Finanzielle und zeitliche Freiräume ließen sich auch durch verbesserte Abläufe im IT-Betrieb schaffen. Außerdem müsse im Management Vertrauen hergestellt werden, damit Innovationen genehmigt würden. Anhand geeigneter Zahlen und Diagramme lasse sich verdeutlichen, dass der Innovationsprozess gesteuert und das Risiko beherrscht werde.

Im Einklang mit der Business-Strategie müsse sich die IT außerdem als Innovationstyp (Early Adopter, Fast Follower) einordnen. Und schließlich gelte es den Nachweis zu erbringen, dass Innovationsbudgets sinnvoll eingesetzt werden. So werde Vertrauen für weitere Vorhaben geschaffen. Um eine „proaktive IT“ zu bekommen, müsse sich die IT-Organisation weg von den Routinepfaden bewegen und für Ideen öffnen – schon um die Versprechen der Hersteller kritisch hinterfragen zu können. Denkbar seien etwa ein Vorschlagswesen, die konsequente Beobachtung des Marktes sowie das Abarbeiten geeigneter Quellen, beispielsweise des Gartner-Hypecycles. ♦

»THE CIO BEYOND«



Underwriter:  **PROFILING A SUCCESSFUL CIO** Sponsor:  **HITACHI DATA SYSTEMS**

CIOs diskutieren die Agenda 2007

Auf dem Syntegrations-Workshop „The CIO Beyond“ in Zürich, veranstaltet vom Malik Management Zentrum St. Gallen und der COMPUTERWOCHE, diskutierten 30 Chief Information Officers (CIOs) über die Zukunft ihrer IT-Organisation. Zwei Tage lang erarbeiteten die IT-Manager aus Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen gemeinsam ihre Agenda 2007. Wir haben die von den CIOs identifizierten Herausforderungen (gekennzeichnet mit einem **Fragezeichen**) sowie ihre Handlungsempfehlungen (**Rufzeichen**) in einer vierteiligen Serie zusammengefasst.

Sponsoren des Events waren Hewlett-Packard (Underwriter) und Hitachi Data Systems. Wir bedanken uns für die Unterstützung.

Syntegration – die Methode

Erfahrungswissen wird systematisch ausgetauscht und verteilt.



Höchste Konzentration in den straff geführten Arbeitsgruppen.

Der Kerngedanke der Syntegration ist es, Wissen, das in mehreren Köpfen verteilt ist, zu vernetzen und zur Lösung eines Problems heranzuziehen. Die Methode besticht durch die extreme Effektivität und Effizienz der Zusammenarbeit und den hohen Grad des Informationsaustauschs. Am Beispiel der COMPUTERWOCHE-Veranstaltung „The CIO Beyond“, auf der die „CIO Agenda 2007“ erarbeitet wurde, lässt sich im Detail zeigen, wie sich eine Syntegration abspielt.

In unserem Fall waren 30 CIOs aus Firmen unterschiedlicher Größe und Branchen aufgefordert, Antworten auf folgende Eröffnungsfrage zu finden: „Was sind die Herausforderungen, mit denen wir als CIO in 2007 konfrontiert werden und wie können wir diesen wirksam begegnen?“

Zunächst ging es darum zu evaluieren, welche Aspekte für die Beantwortung dieser Frage relevant sind. Die Teilnehmer hatten eine halbe Stunde Zeit, die ihnen als besonders dringlich erscheinenden Punkte auf Kärtchen zu notieren und an Pinwände zu heften. Binnen kürzester Zeit fanden sich dort mehr als 250 Thesen. Zu lesen waren Texte wie „Überbrückung der intellektuellen und emotionalen Distanz zwischen IT und Fachbereich“, „Kostensenkung durch Vereinheitlichen und Zentralisieren“ oder „Nachweis der Wettbewerbsfähigkeit unserer IT“.

Die Tagesordnung

Um die Aussagen zu filtern, sieht die Syntegration eine Art Marktplatz vor. Unabhängig von der ersten Phase des stillen Brainstormings waren die CIOs nun gehalten, die aus ihrer Sicht relevanten Hauptthemen zu identifizieren und andere Teilnehmer von deren Wichtigkeit zu überzeugen. Erst wenn fünf IT-Manager per Unterschrift ihr Placet gegeben hatten, galt ein Thema als „gekauft“. Beispielsweise wünsch-

te sich ein Teilnehmer „Die Rolle des CIO“ auf die Agenda und konnte dafür die nötigen Argumente beibringen. Schnell fanden sich genügend Kollegen, die sich darauf einlassen wollten und unterschrieben.

„Was sind die Herausforderungen für CIOs im Jahr 2007?“

Auf diese Weise wurden 26 Themen generiert, die sich aufgrund von Redundanzen schnell auf 17 Aussagen verdichten ließen. In einem weiteren Auswahlsschritt speckten die Anwesenden das Angebot noch einmal auf zwölf Themen ab – die Menge, die laut Syntegrationskonzept ein vernünftiges Arbeiten erlaubt.

Iterationsrunden

Nun dokumentierten alle Teilnehmer ihre persönliche Rangfolge der Themen. Mit Hilfe eines Computerprogramms ließen sich jeweils vier bis fünf interessierte Personen den zwölf Themen zuzuordnen. Im Laufe der Veranstaltung arbeiteten immer zwei Gruppen parallel an je einem der zwölf Themen. Diesen Teams wurden je vier bis fünf weitere CIOs zugeteilt, die als Kritiker zu festgelegten Zeitpunkten zweimal in die Diskussion eingreifen konnten. Sie gaben ihr Urteil zu den Fortschritten und zur inhaltlichen Qualität ab. Die gerade nicht als Diskutanten in die Pflicht genommenen CIOs durften als Beobachter mit im Raum bleiben, aber keine Statements abgeben – was nicht allen leicht fiel. „Facilitatoren“ steuerten die Sitzung, protokollierten die Ergebnisse und sorgten dafür, dass sie allen Workshop-Teilnehmern zeitnah ausgehändigt wurden.

Die Syntegrations-Veranstaltung sah insgesamt zwei „Iterationsrunden“ vor, das heißt, alle Diskussionsrunden fanden jeweils zweimal statt. Ging es beim

ersten Mal vor allem um das gemeinsame Erörtern und Ausformulieren des Problems sowie um die diesbezügliche Konsensfindung, wurden in der zweiten Schleife handfeste Lösungsvorschläge unterbreitet. Die reine Syntegrationslehre fordert eigentlich noch eine dritte Iterationsrunde, aus Zeitgründen musste darauf jedoch verzichtet werden. Zum Abschluss der Veranstaltung präsentierte jede Gruppe in aller Kürze ihre Arbeitsergebnisse, die von den Facilitatoren protokolliert und allen Teilnehmern ausgehändigt worden waren.

Die Syntegration bedeutete für alle Beteiligten Disziplin und viel Arbeit. Die CIOs waren an den meisten Arbeitsgruppen beteiligt und bekamen sämtliche Ergebnisse entweder direkt oder in Protokollform mit. Wer keine Gelegenheit fand, seinen Kommentar bei einer Diskussion einzubringen, konnte eine Nachricht in eigens aufgestellten Postkästen für die jeweiligen Adressaten hinterlassen. Mit diesem Verfahren wurde zweifellos die größtmögliche Vernetzung aller Teilnehmer erreicht. (hv) ♦

Mehr zum Thema

www.computerwoche.de/
580807: Wissenswertes und Statistisches zur Methode der Syntegration;
577452: Interview mit Professor Fredmund Malik;
580915: Syntegration am Beispiel des Brockhaus Verlags;
581267: Wie die Beck et al. Projects GmbH mit der Syntegrationsmethode das Unternehmenswachstum beschleunigt;
agendazone: Alles zur CIO Agenda 2007.

Weitere Links

Malik MZSG – Portal: Informationen zum Thema „richtiges und gutes Management“ auf der Website des Malik Management Zentrum St. Gallen.